

mgr Bogumiła Bubiak

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Zarządzanie relacyjne sposobem na kryzys w szkołach nauki jazdy

Relational management the way to combat crisis in driving schools

Streszczenie: *Ukierunkowanie procesu zarządzania na relacje z klientem, rozwiązywanie problemów, szeroko rozumiana obsługa klienta, monitoring sytuacji i kontrola, będąca źródłem nowych działań naprawczych lub powtarzających działania poprzednie, jest filarem, na którym można budować konkurencyjność organizacji w trudnych czasach. W artykule przedstawiono uwarunkowania zarządzania relacjami w warunkach kryzysu na przykładzie szkół nauki jazdy.*

Abstract: *Directing the process of managing relations with the customer, solving a problem, for widely understood service of the customer, monitoring the situation and control being a source of new remedy action, or repeating previous action are a pillar, on which it is possible to build competitiveness of the organization in difficult times. In the article, relational management in conditions of the crisis in the example of driving schools is described.*

Wprowadzenie

„Nie wszystko, z czym się mierzymy, może być zmienione. Ale nic nie może być zmienione, jeśli się z tym nie zmierzy.” Te słowa Jamesa Baldwina powinny stać się mottem, które będzie przyświecało rozwojowi nowatorskich rozwiązań w zarządzaniu. A takie rozwiązania są konieczne, gdyż zmienia się otoczenie przedsiębiorstw, zmieniają się warunki polityczne, gospodarcze, otoczenie techniczne, ale przede wszystkim zmieniają się ludzie. Czynnikiem ludzki, jako pryncypalna, źródło, jako punkt odniesienia często traktowany jest marginalnie podczas dyskusji o nowych trendach w zarządzaniu, zwłaszcza w obliczu kryzysu, w warunkach konieczności egzystowania w turbulentnych warunkach. A przecież to potencjał, pomysł, oczekiwania, pragnienia drzemące w jednostce ludzkiej są często zaczątkiem czegoś nowego. Dlatego konieczne jest zauważenie owego potencjału i jego potęgi w walce z trudnościami.

„Polska gospodarka opiera się na mikroprzedsiębiorstwach. Stanowią one 93 proc. podmiotów gospodarczych w Polsce. Wśród nich ponad milion stanowią „jednoosobowi przedsiębiorcy”¹. Znaczenie tego sektora w gospo-

¹ Źródło: Pentor.

darce jest ogromne, można tu wymienić takie chociażby role małych firm, jak konkurencyjność, tworzenie nowych miejsc pracy, niebywała zdolność dostosowywania się do nowych warunków czy umiejętność budowania relacji z klientem. „Małe i średnie przedsiębiorstwa przesądzają ostatecznie o decentralizacji gospodarki i wprowadzają ją na tory gospodarki rynkowej”².

Szczególną rolę w sektorze pełnią przedsiębiorstwa usługowe. To one kontaktują się z klientem poprzez usługę, a nie przez produkt, w sposób specyficzny następuje wzajemna relacja interpersonalna między usługodawcą a usługobiorcą. Ulepszanie usługi jest dokonywane często na podstawie bezpośrednich kontaktów i wzajemnych uzgodnień co do oczekiwań i roszczeń. Dlatego też pokazanie właścicielom małych firm drogi, kierunku – jak zarządzać w turbulentnych warunkach, stanie się milowym krokiem w rozwoju sektora MSP.

Grupa firm, znana zwłaszcza kierowcom spotykającym się podczas jazdy z popularnymi „elkami”, to szkoły jazdy. Specyfika tego rodzaju firm polega na konieczności wyjątkowej dbałości o klienta. Jako że również firmy reprezentujące ten rodzaj działalności są zmuszone działać w warunkach kryzysu, gospodarczo-społeczno-ekonomicznych turbulencji, warto zderzyć wiedzę teoretyczną z doświadczeniem i badaniami autorki pracy, aby wskazać nowe nurty i nowe zapatrywanie na sposób funkcjonowania małych firm usługowych w kryzysie, opierając się na badaniach przeprowadzonych w szkole jazdy OMEGA.

Ośrodek szkolenia kierowców - specyficzne przedsiębiorstwo usługowe

Badania ankietowe przeprowadzone w Szkole Jazdy „Omega” w Bydgoszczy pokazują, że aż 85% klientów szkoły podjęło kurs nauki jazdy z powodu polecenia przez znajomych, 10% wybrało akurat ten ośrodek z powodu bliskości miejsca zamieszkania, natomiast 5% to pozostałe przyczyny, wśród których wymieniane są: ciekawa strona internetowa, przystępna cena, pojazdy takie same jak w ośrodku egzaminowania³. Wyniki te potwierdzają właściele innych bydgoskich szkół przeprowadzający rozmowy ze szkolonymi osobami.

Oznacza to, że sposób zarządzania firmą powinien być ściśle powiązany z koniecznością osiągania zadowolenia u klienta, który będzie polecał ośrodek szkolenia innym. Takie wnioskowanie pokazuje, iż w przedsiębiorstwach usługowych ważne jest określenie przyczyn, które powodują, że klient wraca do firmy. Można rzec, iż takie stwierdzenia można odnieść do wszystkich firm usługowych. Przecież to zadowolenie klienta – jest poza oczywiście zyskiem firmy – celem każdego przedsiębiorstwa. A jednak w zależności od rodzaju działalności usługowej można mówić o różnych aspektach zadowolenia.

W przypadku wizyty u szewca zadowolony klient oznacza osobę, która doceni trwałość usługi, jej solidność, terminowość, natomiast procent osobi-

² M. Strużycki (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

³ Opracowanie własne.

stych odczuć i wrażeń klienta jest znikomy. Z kolei wizyta u fryzjera zostawia u klienta większe doznania emocjonalne niż u szewca. Można mnożyć tego typu przykłady i je porównywać, w efekcie jednak dojdziemy do jednego prostego wniosku: Istnieje ścisła zależność pomiędzy przedmiotem usługi, na który oddziałuje usługodawca, a tym, na jakie elementy naszej świadomości będzie działał efekt tej usługi. Idąc dalej tym tokiem rozumowania należy zauważyć, iż zarządzający przedsiębiorstwem usługowym powinien skupić całą swą uwagę na tych cechach i czynnikach, które w danej firmie najbardziej oddziałują na klienta i skierować swoje działania na kształtowanie postaw wśród pracowników, które w jak najlepszy sposób skupią się na owych oddziaływaniach. Nie do końca więc przekonuje teoria Druckera, który twierdzi, iż: „W każdej organizacji, zarówno biznesowej, jak i pozabiznesowej, nie więcej niż 10% spraw wymaga dostosowania do specyfiki i misji danej jednostki, do jej swoistej kultury organizacyjnej, historii i obowiązującej nomenklatury”⁴.

Jeżeli jest tak faktycznie to można wyciągnąć dwie hipotezy:

1. Oto znajdujemy przyczynę upadku wielu firm, zwłaszcza mikro, które nawet będąc w tym samym sektorze, działając w tym samym otoczeniu bliższym i dalszym, nie mają szans na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sektorze, skoro tylko w 10% dostosowują się do misji jednostki.
2. Jeżeli powyższa teoria jest jedynie propozycją, czy też zaleceniem P. Druckera, to znaczy, że nauka zarządzania wspiera stagnację, schematy, nie dostosowując się w żaden sposób do czasów, w których żyjemy.

Na szczęście P. Drucker każe nie zapominać o tym, iż „...ani technologia, ani odbiorca nie może być podstawą rozwoju polityki zarządzania. Technologie i odbiorcy są w istocie ograniczeniami. Podstaw należy szukać w wartościach klientów oraz w ich preferencjach odnośnie do wydatkowania wolnych środków finansowych. Od tego właśnie powinniśmy zacząć budowanie polityki i strategii zarządzania”⁵.

Kryzys w ośrodkach szkolenia kierowców

Kryzys możemy określić jako sytuację zagrażającą naszemu wizerunkowi, naszej reputacji. Kryzysem może być również brak reakcji na tę sytuację. Nie sposób w tym miejscu wymienić rodzajów kryzysu, czy też ich źródeł - od pożarów, poprzez zaniedbania, wyciek informacji itp.⁶ Kryzys w gospodarce światowej zbiegł się z niżem demograficznym w Polsce, który odczuwany jest głównie w branżach posiadających klientów w wieku do 24 lat.

Statystyki są nieubłagalne: „Według prognoz GUS do końca 2015 r. liczba osób w wieku 19-24 lata spadnie z 3,6 do 2,8 mln, a w 2020 r.,

⁴ P. Drucker Zarządzanie XXI wieku-wyzwania, MT Business Warszawa 1999, s. 17.

⁵ Ibidem.

⁶ <http://www.dobrepraktyki.silesia.org.pl/content/view/64/9/>

w największym dołku, będzie ich jeszcze o 500 tys. mniej”⁷. Osoby mieszczące się w podanym przedziale wiekowym to główni klienci szkół jazdy, stąd obawy o dalszy los tych firm są uzasadnione. Portale internetowe są przepełnione pesymistycznymi wypowiedziami właścicieli szkół: *Jedna z gorzowskich szkół (właściciel prosi, by nie podawać jej nazwy) miała w tym roku tak mało kursantów, że jej szef postanowił zawiesić działalność na dwa lata. - Zawsze miałem po 20, 25 osób na kursie. A ostatnio osiem. Nie opłacało się - mówi. Marek Flisak, właściciel szkoły Nauka Jazdy Kamikadze. [...] W szkole Fresz Driver, w porównaniu do ubiegłego roku, jest o 40 proc. mniej kursantów. I z każdym miesiącem jest o kilka osób mniej. - Będę musiał zredukować liczbę etatów i czekać na lepsze czasy - mówi Tomasz Szablewski, właściciel szkoły*⁸.

Takich lub podobnych wypowiedzi są setki. Właściciele szkół stoją w obliczu spotęgowanych przeciwności, które mogą przyczynić się do likwidacji firm, a na pewno spowodują bliżej nieokreślone poczynania mające na celu walkę o utrzymanie klienta.

Niepewność sektora szkół nauki jazdy wynika z wielu czynników. Spośród nich do najważniejszych należą:

- wspomniane zmiany demograficzne, a w szczególności trwający niż demograficzny, posiadający tendencję spadkową,
- rosnącą konkurencją wśród szkół jazdy wynikającą z łatwości dostępu do tego rodzaju działalności, mimo faktu, iż jest to działalność regulowana odrębnymi przepisami,
- zmiany w przepisach prawnych wymagające dostosowania się szkół jazdy do nowych regulacji, które często niosą za sobą konieczność wprowadzania nowych inwestycji,
- wzrost świadomości uczestnika kursu na prawo jazdy, który występuje w roli uczestnika szkolenia, a jednocześnie w roli klienta posiadającego określone oczekiwania wobec firmy, której zleca proces szkolenia,
- wzrost kosztów, zarówno stałych jak i zmiennych: koszty paliwa, koszty ubezpieczeń, opłat czynszowych od wynajmowanych lokali.

Powyższe czynniki nakładają na właścicieli szkół jazdy nowe zadania w zakresie zarządzania, każą poszukiwać nowatorskich rozwiązań mających na celu utrzymanie dotychczasowych obrotów przedsiębiorstwa, zachowania rentowności, ale przede wszystkim rozwiązań nie na teraz i na dziś, ale na jutro, które zagwarantują rozwój przedsiębiorstwa.

Podejmując działania przedsiębiorca musi cechować się daleko idącą ostrożnością w swoich decyzjach, aby pochopne i często drastyczne kroki nie przyniosły skutków odwrotnych od oczekiwanych.

⁷ <http://biznes.interia.pl/news/dramat-nadchodzi-niz-demograficzny,1509280>

⁸ <http://www.prawko.com.pl/aktualnosci/84-coraz-mniej-chnych-taniej-kursy-padaj-szkoly>

Zarządzanie w szkołach nauki jazdy

Z racji wielkości firmy (mikroprzedsiębiorstwo) decyzje zarządcze w prawie wszystkich przypadkach podejmuje właściciel. Potwierdza się tu teoria J. Klimka, który zauważa, iż w mikroprzedsiębiorstwach „...często w funkcjonowanie angażuje się rodzina, która nie zarządza, ale sprawuje funkcje doradcze, które mają wpływ na funkcjonowanie firmy”⁹. Mimo pozornie pozytywnej strony tego zjawiska, efekty mogą być wręcz negatywne.

Właściciel często nieświadomie łączy sferę emocjonalną wynikającą z więzi rodzinnych z funkcjonowaniem firmy, przez co może dochodzić do niepożądanych sytuacji:

- decyzje zarządcze są ściśle podporządkowane potrzebom rodziny,
- brak możliwości planowania finansów wynika z faktu, iż budżet firmy i rodzinny traktuje się tożsamo i niewłaściwie planowane są wydatki osobiste i wydatki przedsiębiorstwa, nie biorąc pod uwagę, iż to firma jest ogniwem finansującym wydatki,
- zbyt duża ingerencja rodziny i wielodecyzyjność może doprowadzać do nieporozumień, konfliktów interesów czy też podejmowania niewłaściwych decyzji,
- brak zrozumienia ze strony rodziny co do konieczności poczynienia inwestycji, działań marketingowych, może niekorzystnie odbić się na decyzjach właściciela.

W zaobserwowanych 60 szkołach jazdy w Bydgoszczy, aż w 57 właściciel zarządza firmą osobiście, jednocześnie pełniąc rolę instruktora nauki jazdy, specjalisty do spraw marketingu, to model człowieka-orkiestry, sytuacja często spotykana wśród właścicieli mikroprzedsiębiorstw.

Czy to pozytywne zjawisko? Część badaczy tematu opowiadałaby przeciwko takiemu stanowi rzeczy ze względu na brak istnienia profesjonalnej kadry zarządczej. M. Strużycki zauważył ten fakt, twierdząc jednak, iż: „mimo braku profesjonalnej kadry zarządczej zasadą działania nowoczesnego małego i średniego przedsiębiorstwa staje się dzisiaj zorientowanie na przedsiębiorczość, które cechuje myślenie perspektywiczne i postrzeganie zachodzących zmian na rynku nie jako zagrożeń, lecz okazji do zrealizowania nowych pomysłów i stworzenia nowych wartości”¹⁰.

Jest to trend jak najbardziej pożądaný, gdyż będzie skutkował wytwarzaniem nowych produktów o bardzo dobrej jakości, wykorzystywaniem informacji marketingowych, wiedzy o zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Natomiast specyfika sektora szkół nauki jazdy i działanie na rynku, wewnątrz sektora, pokazują, że samo zorientowanie na przedsiębiorczość nie wystarczy. Firma, która istnieje dzięki poleceniom, ma inne cele, zadania, właściciel szkoły jazdy musi być kimś więcej niż przedsiębiorcą.

⁹ J. Klimek, *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw - ich rola i znaczenie*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 22.

¹⁰ M. Strużycki (red.), *Małe i średnie ...*, op. cit., s. 108.

Zarządzanie relacyjne w mikroprzedsiębiorstwach na przykładzie ośrodka szkolenia kierowców

W teorii nauk o zarządzaniu można znaleźć wiele definicji zarządzania, tysiące różnych opracowań i wskazówek. Jednak w zderzeniu z praktyką niektóre z rozwiązań nie sprawdzają się w trudnej walce o klienta. Bo czym będzie zarządzanie bez efektywnej walki o tego, który swoje finanse dysponuje na rzecz naszej firmy? Jaką firmą będzie organizacja stosująca się do książkowych zasad, posiadająca biznesplan, określoną misję, wizję, strategię marketingowe na kilka lat, jeśli klient nie zapuka do drzwi?

Powstaje pytanie: dlaczego nie zapuka? Otóż w każdym z nas drzemie pewna nuta egoizmu. Jako klienci chcemy, by przedsiębiorcy odkryli nasze potrzeby, często unikatowe, zorientowali się w naszych oczekiwaniach i stworzyli produkt dla nas. Oczekujemy, aby usługodawca w kilka sekund zorientował się, jacy jesteśmy, i stworzył relację taką, dzięki której chętnie do niego wrócimy. Relację, a więc unikatowy system słów, znaków, emocji dla nas akceptowany.

W mikroprzedsiębiorstwach zadaniem właściciela właśnie jest odkrycie tego, jak taka relacja powinna wyglądać. Ośrodek szkolenia kierowców to firma, w której te relacje mają nadrzędne znaczenie. Aby je odkryć, należy stworzyć piramidę potrzeb klienta i na jej podstawie ustalić sposób postępowania.

W OSK OMEGA przeprowadzono badania, w których wzięło 50 osób. Osoby te miały za zadanie nazwać w kolejności od najbardziej do najmniej istotnych te atrybuty istniejące w szkole, które spowodują, iż osoba ankietowana będzie polecała szkołę swoim znajomym. Ankieta została tak sformułowana, aby osoby, które w pierwszym pytaniu odpowiedziały, iż nie będą polecały firmy, nie odpowiadały na pozostałe pytania. Wyniki badań zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie wyników badań
Table 1. Comparing research findings

Atrybuty firmy	Procent odpowiedzi
Rodzinna atmosfera, ciągły i bezpośredni kontakt z właścicielem monitorującym przebieg szkolenia	65%
Dostosowanie godzin szkolenia do dyspozycyjności osoby szkolonej	15%
Rzetelność szkolenia	10%
Wyniki rankingu zdawalności	5%
Cena za kurs	5%

Źródło: opracowania własne.
Source: own studies.

Ankieta została przeprowadzona po przeprowadzonym kursie, tak aby osoby szkolone oceniły szkołę na podstawie własnych doświadczeń, a nie na podstawie relacji innych osób. Wyniki badań oraz rozmowy z kursantami

wskazują jednoznacznie, że dla osoby przychodzącej na kurs, głównymi czynnikami determinującymi to, że klient będzie firmę polecał innym, jest atmosfera rodzinna, można rzec opieka właściciela firmy od pierwszych zajęć aż do wydania dokumentów, pełen monitoring szkolenia, możliwość bieżącego rozwiązywania problemów.

Z racji tego, iż większość osób korzystających z usług szkoły oparło swoją decyzję na poleceniu swoich znajomych, więc takie atrybuty, jak dostosowanie godzin szkolenia do dyspozycyjności osoby szkolonej, czy rzetelność szkolenia jest faktem oczywistym.

Nie jest więc tak, że osoby szkolone taką małą wagę przywiązują do rzetelności szkolenia, ale traktują ten atrybut jako fakt oczywisty występujący w danej szkole, równoznaczny na przykład z atrybutem szkolenia na takim samym pojeździe jak egzaminacyjny. Osoby szkolone w minimalnym stopniu przywiązują wagę do rankingów zdawalności, wynika to z faktu, iż czując się przygotowane do egzaminu, akceptując taki a nie inny sposób szkolenia, nie traktują rankingu zdawalności jako wyroczni. Cena, jak się okazuje, również nie ma tu istotnego znaczenia.

Podsumowanie

Reasumując wyniki badań, należy wyciągnąć daleko idące wnioski będące wskazówką dla właścicieli szkół nauki jazdy, jak postępować w warunkach kryzysu:

- przywództwo cenowe w walce o przewagę konkurencyjną nie ma żadnego sensu, obniżka ceny za kurs spowoduje jedynie wrażenie promocji, co nie zwiększy liczby klientów,
- ranking zdawalności mimo wszystko jest ważny, ponieważ słaba pozycja w rankingu stawia firmę w gorszym świetle, co może, ale oczywiście nie musi, wpłynąć na decyzje usługobiorców o wyborze ośrodka szkolenia,
- wbrew pozorom należy utrzymać rzetelność, fachowość szkolenia.

Powyższe badania pokazują, że kursanci nie przywiązują wagi do rzetelności tam, gdzie jest ona standardem, obniżenie jakości usługi spowoduje spadek zaufania do firmy.

Celem i głównym determinantem osiągnięcia sukcesu pozostaje zatem atmosfera, poczucie bezpieczeństwa i kontroli nad szkoleniem dokonywane przez samego właściciela, rozmowy z osobami szkolonymi, analiza procesu szkolenia z instruktorami, analiza pracy instruktorów, wymiana kadry – jeśli jest taka konieczność, słuchanie osób szkolonych, rozpoznawanie ich potrzeb, oczekiwań, rozwiązywanie bieżących problemów.

Powyższe stwierdzenia mogą stać się źródłem wielu dyskusji między teoretykami nauk o zarządzaniu a praktykami, gdyż teoria ta obala poglądy na temat wyższości budowania przewagi konkurencyjnej poprzez obniżanie cen, nakłady na marketing, szeroko rozumianą reklamę, a wznosi na szczyty zarządzanie relacyjne. Pojęcie to zrodziło się poprzez obserwację funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa, jakim jest OSK OMEGA.

Zarządzanie relacyjne, jako wyznaczanie, określanie, analizowanie i kształtowanie relacji z klientem w celu uzyskania takiej postawy i takiej świadomości u klienta, która będzie motywatorem do polecania, reklamowania i propagowania usług określonego mikroprzedsiębiorstwa.

Można nawet posunąć się dalej w tym wnioskowaniu i określić sposób prowadzenia firmy OMEGA jako przywództwo relacyjne. Przywództwo, gdyż mikroprzedsiębiorca jest dla swoich klientów przywódcą, mentorem, prowadzi ich od momentu zgłoszenia na kurs do momentu odebrania dokumentów poświadczających ukończenie kursu. Natomiast określenie relacyjne zwraca uwagę na istotę tego przewodzenia, gdyż relacja między właścicielem a klientem jest tu niezmiernie istotna, można rzec najważniejsza. W tym przypadku jakość szkolenia należy również rozumieć w kategoriach relacji, gdyż jest to forma zależności pomiędzy stopniem wypełnienia oczekiwanych zadań przez usługodawcę a stopniem zadowolenia klienta.

Szkolenie kandydatów na kierowców jest specyficznym działaniem, gdyż na skutek oddziaływania dokonują się trwałe zmiany w psychice osoby szkolonej. Zmieniają się lub ulegają modyfikacji postawy, zmienia się widzenie świata, postrzeganie pewnych faktów w otoczeniu. Jest to praca na żywym organizmie. Stąd nie można porównywać ośrodka szkolenia kierowców z zakładem szewskim, czy też z drukarnią, gdzie obróbce podlega przedmiot martwy, a klient ocenia usługę na podstawie standardowych norm, czyli jakości: trwałości, solidności. Błędy poczynione w szkoleniu mogą docelowo przekreślić możliwość uzyskania prawa jazdy przez, być może, przyszłego świetnego kierowcę.

Zarządzanie poprzez relację to odpowiedź na kryzys, to sposób na utrzymanie firmy w warunkach turbulentnych. Oczywiście rozwiązanie to można zastosować tylko w przedsiębiorstwach małych, gdzie jest możliwość kontaktu właściciela z klientem, gdzie właściciel pozostałe czynności związane z zarządzaniem może delegować na innych, na przykład księgowość, logistykę, a sam skierować swą uwagę na samodzielne budowanie i kształtowanie relacji oraz na zarządzanie personelem, zwracając szczególną uwagę na posiadanie wśród kadry osób potrafiących kształtować kontakty z klientami.

Owo kształtowanie relacji powinno przebiegać według określonego schematu:

- określenie stanu relacji z klientem
- przyczyny ewentualnych zaburzeń i możliwości ich likwidacji – system naprawczy,
- standardy relacji z klientem w danej firmie – usystematyzowanie najczęściej występujących sytuacji trudnych i procedury wymagane podczas ich występowania,
- bieżący monitoring relacji
- analiza działań - ankiety, rozmowy z klientami.

Bibliografia

Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Business, Warszawa 1999.

<http://biznes.interia.pl/news/dramat-nadchodzi-niz-demograficzny,1509280>

<http://www.dobrepraktyki.silesia.org.pl/content/view/64/9/>

<http://www.prawko.com.pl/aktualnosci/84-coraz-mniej-chtnych-taniej-kursy-padaj-szkoy>

Klimek J. *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw - ich rola i znaczenie*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.

Strużycki M. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004.